Treasury Board of Canada
Conseil du Tresor du Canada

Enterprising Management

a progress report on IMAA

Canada

90-02807/

Published by the
Treasury Board of Canada

Copies may be obtained from the:

Distribution Centre
Treasury Board of Canada
Ottawa, Ontario
K1A 0R5
Tel.: (613) 995-2855

Photographs were supplied by the photo library of Industry, Science and Technology Canada.
Design concept by CABD design.

© Minister of Supply and Services Canada 1989

Catalogue No. BT 32-32/1989
ISBN 0-662-57011-1

From the President of the Treasury Board

This report documents the considerable progress made since 1986, when, in my first term as Treasury Board President, I introduced Increased Ministerial Authority and Accountability (IMAA) as the government's major instrument for improving Public Service management.

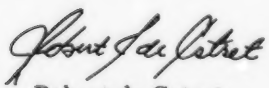
The report describes measures taken to create a management cadre—a prerequisite to success on other IMAA fronts. It then details the steps taken to increase ministerial and managerial authority, reduce paperburden and enhance accountability.

Good management lies at the heart of Public Service renewal. To make this a reality, IMAA must be little less than a cultural revolution in the way the government manages itself. Managers must have the latitude required to deliver their programs efficiently and effectively, especially in a time of increasingly tight resources.

Another important part of IMAA involves departments reporting annually to Treasury Board Ministers, telling us how they have done, what problems they have, and where they are headed.

We were particularly pleased with the reports reviewed this fall. For the first time, Treasury Board Ministers obtained a good overview of departmental performance. I believe that these reports are establishing a sound basis for meaningful accountability and for informed decision-making on resource and management issues.

You will see from this progress report that Treasury Board's own view of what IMAA involves is a broad one. I think you will agree that the record to date is impressive.



Robert de Cotret

December 1989

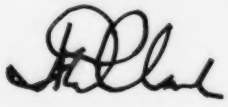
From the Secretary of the Treasury Board

I am pleased to be able to send this Report to you during my first few months as Secretary of the Treasury Board.

I believe that IMAA has great potential to promote management improvements in the Public Service. It represents a big step forward, both in attitude and in terms of practical consequences.

The Report describes the considerable changes which have occurred and some of the important work in progress.It is also a tribute to the achievements of my predecessor, Gérard Veilleux, in leading us through the early years of the IMAA regime.

I look forward to building on the solid base which has been established and invite you to join with us at the Treasury Board in helping to create the best possible Public Service.



Ian D. Clark

December 1989

Increased Ministerial Authority and Accountability

1.	The Best People	3
2.	More Flexibility, Less Paperburden	7
3.	A Focus on Results	17
4.	Tailoring IMAA to Departments	21
5.	The Right Policies	25

In 1986, the government launched Increased Ministerial Authority and Accountability – or **IMAA** – a systematic initiative designed to **change the management culture of the Public Service**.

Objectives

To give ministers and senior managers the increased authority and the flexibility they need to deal with changing circumstances and to manage effectively with limited resources.

To enhance the accountability of ministers and senior managers for the achievement of results, both in program delivery and in the implementation of Treasury Board policies.

Implementing IMAA requires:

1. attracting and retaining **the best people**;
2. ensuring that both Treasury Board and departmental policies and procedures:
   - provide managers with the **flexibility** needed to manage efficiently and effectively;
   - involve **less paperburden**, freeing managers to devote more time to productive management;
3. **focusing on results** as the key to making accountability work;
4. **tailoring** arrangements to the **unique circumstances of each department and agency**;
5. recognizing that the nature of the Public Service requires **a core of government-wide policies**; and identifying and communicating them.

Looking at IMAA from the perspective of our interactions with TBS and OCG, I feel very comfortable in stating that IMAA is working effectively in many areas.

Ruth Hubbard, DM, Revenue Canada, Customs and Excise.

1. The Best People

For IMAA to work, we must recruit and retain the best people. The measures described below are some of the mechanisms required to accomplish this.

They have helped lay the foundation for the more concerted and focused approach to Public Service renewal which is emerging under IMAA.

New Benefits for Public Servants

Benefits vary among diverse groups of public servants. Most public servants have benefited from the following:

- full employer-funding for Public Service Dental Care Plan;
- improvements to the Group Surgical Medical Insurance Plan (GSMIP) including an increase in the employer contribution; introduction of a Vision Care Benefit, and an increase in benefits for preferred hospital accommodation; and
- increase in the employer contribution to the Disability Insurance Plan.

Some have benefited from:

- enhancements to maternity allowances for employees posted outside Canada; and
- special housing allowance for Yellowknife to offset the effects of tax law changes.

Since the creation of the Management Category in 1981, the government has moved, by progressive steps, to build and reinforce this management cadre. Improved benefits for SMs and EXs include:

- annual economic increases and performance pay; these have corrected the inversion problem; in 1985, 30 % of SMs and EXs were supervising individuals earning more than they; now only 5 % are in this situation; and
- portability of benefits from all Crown corporations and separate employers.

Other improvements for the Management Category include enhanced benefits associated with promotion and relocation as well as a reduction in the disparity between the types and levels of benefits provided to senior Public Service managers and those provided to comparable levels in other sectors of the Canadian work force.

A Better Environment

- interdepartmental initiatives to improve indoor air quality;
- research into alternative work patterns, e.g. working at home;
- opening of five day-care centres in federal buildings since 1981;
- approval in principle for self-funded leave arrangements; to date, the Secretary of the Treasury Board has approved departmental plans for Employment and Immigration, Health and Welfare, Agriculture, Fisheries and Oceans, Public Works, and the Public Service Commission.
- development of an extensive employee information program on harassment in the workplace including a video and pamphlets;
- development of a training module for departmental investigators of complaints related to harassment in the workplace;
- introduction of a no smoking policy, including a total ban on smoking in the Public Service workplace as of January 1, 1989;
- revision of policy on long-serving term employees to provide increased protection;
- revision of policy on accessibility for the handicapped;
- sponsorship of publications and seminars publicizing departments' innovative practices in human resource management;
- presentation of 32 Awards of Excellence in 1989 to "the best of the best" Public Service managers;
- production and distribution of video entitled *Three Minutes for Excellence* in support of the Public Service incentive award plan; and
- examination of and improvements to the Employee Assistance Program in response to the Report of the Standing Committee on National Health and Welfare, *Booze, Pills and Dope: Reducing Substance Abuse in Canada.*

Employment equity

- establishment of numerical targets to 1991, including, for the first time, targets for visible minorities;
- allocation of $90 million and 2,115 person-years to support the hiring of designated group members through special programs administered by the Public Service Commission;
- introduction of new policies on technical aids and attendant care, facilitating employment opportunities for disabled persons; and
- creation of a special task force to examine barriers to the equal participation of women in the Public Service.

Equal pay for work of equal value

- as a result of the settlement of complaints filed before the Canadian Human Rights Commission, some 5,774 employees in female-dominated occupations shared approximately $70 million in adjustments and retroactive pay for the period 1978 to March 1989; and
- a Joint Union-Management Initiative committee was formed in 1985 and will make recommendations to the President of the Treasury Board on the service-wide implementation of equal pay for work of equal value.

Training

Training for managers has been revamped since IMAA was introduced.

The major step has been the creation of the Canadian Centre for Management Development. This new Centre has been established to help ensure that managers have the skills and knowledge necessary to develop policy, respond to change and manage government programs and services efficiently and effectively.

The Management Training Board has become the focal point for management training initiatives across the Public Service.

A major evaluation of the Career Assignment Program (CAP) is under way.

2. More Flexibility, Less Paperburden

IMAA requires that the Treasury Board delegate authorities, deregulate and reduce paperburden to the maximum degree compatible with its statutory responsibilities. This is being done:

- **government-wide**, through changes to existing Treasury Board policies and procedures; and
- **department-by-department** through Memoranda of Understanding (see pages 17 and 21), Letters of Understanding on Official Languages (see page 10) and Treasury Board submissions.

Increased flexibility and reduced paperburden applies to all Treasury Board policy areas.

More flexibility in resource management

Departments now have:

- greater authority to reallocate resources within approved funding levels in accordance with the departmental mandate and government-wide policies, provided that neither the wage bill nor future year resource levels are increased and that the capital base is not eroded;
- reduction in the number of votes where consistent with purpose-based control by Parliament (Employment and Immigration, Energy, Mines and Resources, and Public Works);
- reduction in the number of allotments and streamlined allotment transfers;
- greater flexibility through modifications to terms and conditions for grants and contributions (e.g. major consolidation of Canadian Job Strategy programs in Employment and Immigration; increased levels of ministerial authorities for Health and Welfare's Health Services and National Native Alcohol and Drug Abuse Programs);

- ❑ agreement in principle to wage envelope and running-cost pilot projects as alternatives to person-year controls (Canadian Centre for Management Development and the Departments of Communications and National Defence are exploring options);
- ❑ agreement that savings from productivity improvements may be retained;
- ❑ agreement on incentives to encourage better asset management and enhanced cost recovery;
- ❑ agreement that person-years for customs officer recruits will not be counted during their basic training (currently 16 weeks) prior to on-the-job training; and
- ❑ approval of capital carry-over provision so that departments can carry into next fiscal year 5 % of their capital votes to a maximum of $75 million in 1990-91 and in subsequent years.

In addition, the President of the Treasury Board has recommended to the Public Accounts Committee that Estimates vote thresholds for both capital and grants and contributions be increased from $5 million to $25 million.

More flexibility in administrative policy

Departments now have new authority or an increase in existing authority to:

- ❑ approve daily rates for most non-competitive service contracts;
- ❑ approve contracts at higher threshold levels. Levels for competitive contracts were doubled for all departments in 1987, and authorities exceeding these levels have been approved for Public Works, National Museums, the Office of the Superintendent of Financial Institutions, and the Canadian Centre for Management Development on the basis of their specific requirements;
- ❑ select office furniture and furnishings. The controlled allotment for the dedicated furniture fund has also been eliminated;
- ❑ purchase and make year-end purchases of EDP, telecommunications and electronic office equipment;
- ❑ approve the payment of claims pursuant to the *Human Rights Act*; and
- ❑ handle claims against the Crown arising from military operations (for Department of National Defence).

More flexibility in personnel policy

A number of **improvements** have been introduced in the **classification policy** and function:

- ❑ classification policies are being simplified and made less prescriptive: the use of classification evaluation committees and the requirement to validate performed duties prior to reclassification and promotion have been made optional for departments with fully satisfactory overall classification performance;
- ❑ a "best practices" approach has been adopted to assist departments to improve management of classification;
- ❑ advisory services are being offered to improve classification consistency across the Public Service;
- ❑ an agreement with the Public Service Alliance of Canada (PSAC) has significantly reduced the number of PSAC-initiated postponements after classification grievance hearings are formally scheduled;
- ❑ a report on grievance characteristics, trends and results has been distributed to departments for comparison purposes;
- ❑ a pay and benefits study has been completed to allow greater flexibility in the evaluation of pay and benefit positions;
- ❑ an updated procedures guide for conducting triennial classification reviews has been distributed;
- ❑ the criteria for the annual assessment of departmental classification monitoring and control activities have been publicized to enable departments to better focus their activities and their annual reports;
- ❑ an external review mechanism has been created enabling deputy heads to request a third-party opinion from Hay Management Consultants if they disagree with TBS evaluation of Management Category positions;
- ❑ restrictions on the use of contractors for job description writing have been lifted;
- ❑ front-end involvement by TBS in departmental organizational change helps to determine the likely classification impact upon Management Category positions;
- ❑ over half of the classification standards have been updated and simplified, making them easier to apply and more relevant; and
- ❑ a full-time research function has been established to examine alternatives to the existing classification system.

Departments also have **more authority** in **personnel policies** to:

- ❑ extend Special Assignment Pay Plan (SAPP) appointments;
- ❑ modify the SM/EX ratio within salary budgets and within the Management Category Complement;
- ❑ classify positions (except in the Management Category);
- ❑ accredit classification officers;
- ❑ assign classification authority to SMs and EXs or excluded equivalents, for departments with fully satisfactory classification performance;
- ❑ confirm certain organizational modifications up to and including the EX-3 level;

- retrain surplus or laid-off employees;
- authorize up to six months' pay in lieu of unfulfilled surplus period;
- administer oaths and take or receive affidavits, declarations and affirmations;
- approve foreign travel; and
- sponsor conferences and authorize conference attendance in excess of two delegates from the same department.

IMAA and Official Languages

Letters of Understanding (LOU) on Official Languages have replaced the often burdensome and detailed annual plans and annual reporting has been streamlined. LOUs are three-year agreements between the Treasury Board and departments which establish an implementation program tailored to the department in the area of official languages. LOUs are integrated into Memoranda of Understanding (see pages 17 and 21) as the latter are developed.

LOUs are laying the foundation for a new and productive partnership between the Treasury Board and departments. Since 1987, 24 have been signed.

Thirty more are under active negotiation. The target for completing the 46 remaining is March 1991.

Another major initiative is the new **language training policy** approved by the Treasury Board in November 1988. Under this policy, departments may:

- choose among the Public Service Commission (PSC) and accredited private sector companies to meet most of their language training needs rather than being restricted to PSC courses. Starting April 1, 1990, the PSC will operate on a partial cost-recovery basis, enabling TBS to reallocate $6 million to departments to meet language training needs;
- choose private sector courses for statutory training, if they are willing to pay for them;
- choose full-time or part-time training, depending on operational or employee needs;
- regulate class size to meet operational or employee needs;
- design their own follow-up training to ensure language skill retention and improvement – 25 person-years were reallocated from the PSC to departments and agencies for this purpose;
- provide language training to term or part-time employees starting April 1, 1990, rather than being restricted to training full-time indeterminate employees; and
- if they are willing to pay for it, provide language training for human resource planning and development purposes and in support of employee career aspirations rather than being limited to the requirements of the linguistic profile of the position currently occupied by the employee.

Another important initiative in the language training area is the special program established to assist members of the EX category to improve skills in their second official language. The program will help ensure an environment conducive to the use of both official languages at the most senior levels.

IMAA and real property managers

There has been a **rationalization** of policies and programs:

- clarification of the mandate of Public Works Canada (PWC) making it manageable and reasonable;
- clarification of PWC and departmental responsibilities in the area of accommodation;
- simplification of the PWC Vote structure;
- consolidation of architectural and engineering services within PWC and rationalization of contracting mandates; and
- transfer of special purpose buildings in the National Capital Region from PWC to the departments with program delivery responsibility — Energy, Mines and Resources, Agriculture, the RCMP, Environment, the National Research Council and Health and Welfare.

Public Works is now responsible for general purpose office space, certain federal buildings and bridges, and realty services and architectural engineering services on a revenue-dependency basis.

PWC is also responsible for the accommodation program and related policies of the government. The managerially untenable situation existing previously had PWC providing accommodation with Treasury Board making policy and approving exceptions to the policy.

PWC's authority for competitive contracting has been substantially increased to reflect its ability to do the work and its need to respond flexibly to client needs. Authorities have been increased:

- from $5 million to $10 million for construction contracts;
- from $100,000 to $1 million for architectural and engineering contracts; and
- from $200,000 to $1 million for lease contracts.

The reform process has established a sound working relationship between TBS and PWC. This has allowed Treasury Board to agree to major delegations of authority and PWC to proceed with much-needed internal reform.

Robert Giroux, DM, Public Works Canada.

Less Paperburden

Reporting requirements are being reduced to the minimum necessary to ensure that **Treasury Board** makes well informed decisions and develops sound policies, and that **departments** are properly accountable.

Most regular reporting is being consolidated into one annual report (see page 18). Additional requirements to support resource or authority requests or for other special purposes will be satisfied by available reports and existing data bases when possible.

Reduced requirements are described below.

Administrative and personnel policies

- administrative policy reports required from departments have been reduced from 36 to 9 since 1986;
- the Training and Development Information System has been eliminated; a new system involves a 70 % reduction in information requirements;
- Multi-Year Human Resource Plan reporting requirements have been reduced; and, for those departments with MOUs (see pages 17 and 21), the plan is submitted every three years rather than annually;
- the reporting of on-site reviews of reclassification and of corrective action has been reduced from monthly to quarterly intervals;
- for departments with extended delegation of classification, the reporting of on-site reviews and corrective action has been reduced from quarterly to annual intervals; and
- the requirement to document departmental decisions affecting organizational changes has been eliminated.

Financial management and audit policies

- an amendment to the *Financial Administration Act* is being proposed to permit the Governor in Council to authorize departments to use the Public Accounts or Estimates (Part III) to meet the statutory requirement for Annual Reports to Parliament;
- the annual report on debts written off has been eliminated;
- the report on collection of accounts receivable is now required annually rather than quarterly;
- financial information requirements are being reduced;
- the creation of central data bases will facilitate information exchange on financial systems across government and on the results of government audit activity;
- the introduction of master licensing agreements is reducing costs and expediting acquisition of financial systems software; and
- the Government Internal Audit Plan has achieved efficiencies by better coordination of audit activity.

Expenditure management and evaluation policies

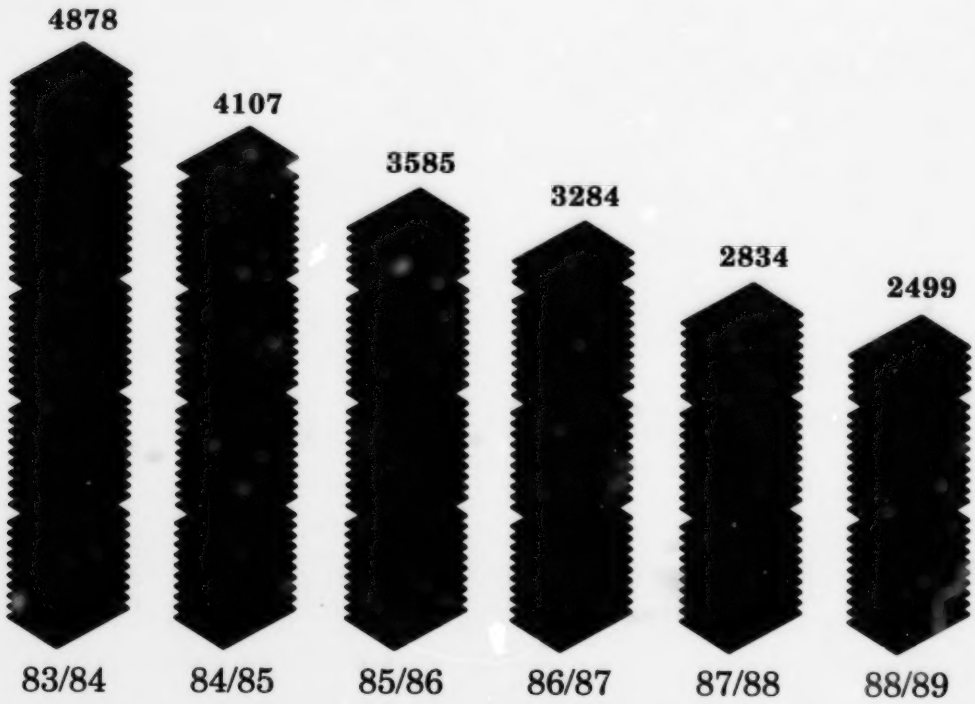
- the spring Multi-Year Operational Plan (MYOP) submission has been eliminated and fall MYOP requirements have been reduced;
- requirements of program evaluation plans have been reduced; and
- the Government Program Evaluation Plan has improved evaluation planning.

Fewer TB submissions

There has been a 50 % reduction in the number of Treasury Board submissions over the past six years, due mainly to increased delegations and deregulation. This reduction has affected virtually all departments and Treasury Board policy areas.

Fewer Treasury Board submissions means less paperburden and more flexibility for managers. It means greater decision-making scope for departments. It also means that managers can redirect their energies to more productive and creative work.

Decline in number of Treasury Board submissions



IMAA in departments

The ultimate aim of IMAA is to improve the quality of management in departments. This includes deregulation in some areas, and better regulation in others. More fundamentally, though, it involves departments asking themselves how to do the best possible job of delivering their programs to the Canadian public.

Robert de Cotret, Treasury Board President, speaking to ADMs on October 12, 1989.

When IMAA was introduced, the Treasury Board indicated that the authorities being delegated to departments should be further delegated within departments to the greatest extent possible. This is happening and departments are also delegating and removing constraints to productive management for matters under their own control.

Examples of how some departments are putting IMAA principles to work in innovative ways follow:

- In its first Memorandum of Understanding, Customs and Excise (C & E) focused on its need for **resource management flexibility** because of increasing workload and downsizing. After signing the MOU, C & E undertook a review aimed at reducing constraints to productive management. The result: in areas such as staffing, classification, procurement, and accommodation, C & E managers have more authority, wherever possible.

- Because of scarce resources, the Department of Fisheries and Oceans (DFO) is looking at **different ways of delivering its programs**.

  Some initiatives include:

  - exploring how DFO can involve its clients more directly in running programs which benefit them,
  - investigating the possibility of satellite surveillance for fisheries enforcements,
  - looking for increased efficiency in vessel construction and operation through the use of new hull designs.

- The Department of Communications sees the IMAA initiative as corresponding with the management style it has been developing internally. Increased delegation means that managers can, and must, make decisions. Jean Bélanger, Director of Management Practices adds, "It discourages the **I'll let someone else say no** mentality".
- At Employment and Immigration Canada, IMAA is being expressed in many ways. For instance, in three small but important areas—local purchase orders, hospitality and the bestowing of merit awards—there have been **delegations of departmental authorities** down the line.
- Recent innovation at Consumer and Corporate Affairs (CCA) has led to program revisions and to improvements in the internal workings of the department. As in most other departments, the driving force has been the need to manage better in a period of restraint. In some cases, the source of innovation has been a manager; in others, the front line employee.

  CCA has identified four determinants of **innovation**:
  - individual competency
  - group dynamics
  - demand for innovative ideas
  - organizational environment.

The IMAA process has contributed substantially to an increasingly positive environment for managers.

Arthur Kroeger, DM, Employment and Immigration Canada.

3. A Focus on Results

making accountability work

The challenge for IMAA is to establish **meaningful accountability** to the Treasury Board for:

- the effective and efficient use of resources, and
- the implementation of Treasury Board policies

without imposing an unreasonable burden on departmental managers.

The instruments being used to meet this challenge include:

1 a streamlined **Operational Plan Framework**;

2 an **accountability regime** in the Memorandum of Understanding which includes a manageable number of important indicators and targets for key program and policy areas;

3 consolidated reporting in the **Annual Management Report**;

4 **departmental performance information** through ongoing discussions and access to management reports; and

5 a **Major Accountability Review** during the final year of the Memorandum of Understanding.

The Memorandum of Understanding

These accountability instruments operate within the context of the Memorandum of Understanding (MOU). An MOU is an agreement negotiated between an individual department and the Treasury Board that outlines accountabilities and authorities approved for a three-year period (see section 4).

1 For almost a decade now, every department has been required to have an **Operational Plan Framework (OPF)** based on the Program Activity Structure within which Parliament authorizes resources and departments manage and report on resources.

A new streamlined approach to the OPF emphasizes a clear statement of objectives and a reasonable number of key performance indicators (measures of efficiency and effectiveness) and targets. This means that less, but more managerially significant, information is now required by the Treasury Board.

2 The **accountability regime** within the Memorandum of Understanding sets out performance indicators and targets.

The indicators and targets related to program delivery are drawn from the OPF. In reaching agreement on the best way to assess performance in the delivery of programs, it must be recognized that:

- departments will want to be able to demonstrate that they are performing well;
- the indicators and targets chosen will only be meaningful if they are those used by departments to manage; and
- the Treasury Board needs to know that government programs are being delivered in the most effective and efficient way possible.

Indicators and targets are also established for key Treasury Board policies in the personnel, administrative, financial management, and evaluation and audit areas. Examples of such targets include affirmative action and work force adjustment targets and the completion of specified audit and evaluation studies.

3 Reporting on performance is done primarily through the **Annual Management Report**. This Report is the deputy head's personal statement on the performance of the department and consolidates in one document a number of reports previously required separately. The Report makes it possible for ministers and senior managers to obtain at one time a balanced overview of departmental performance rather than focusing on individual transactions.

The Annual Management Report includes:

- a statement situating performance in the context of the pressures and problems faced by the department;
- the deputy's affirmations or "representations" about departmental performance; and
- a report of the department's success in meeting the targets agreed to in the MOU.

The Report also provides an occasion for proposing revised targets where the existing ones have proved unrealistic.

4 Other important sources of **performance information** include ongoing discussions between departmental and Treasury Board officers and access to departmental management information including data from management information systems and evaluation and audit reports.

5 The **Major Accountability Review** takes place during the final year of the MOU and constitutes an assessment of the department's performance over the period.

How managers are held accountable for program delivery

Each department is developing its own approach to assessing and reporting on performance. Increasingly, the focus is on selecting targets that are:

- important in terms of resource usage
- managerially significant,
- politically relevant.

Some examples:

- At Customs and Excise, indicators relate to the efficiency and productivity of their processing operations and to effectiveness in such areas as revenue generation and enforcement activities.
- For the maps and surveys operation at Energy, Mines and Resources, some indicators relate to the number of maps produced, survey positionings completed and demand for finished products; and for the Canada Centre for Minerals and Energy Technology (CANMET), to the number of inspections performed, licences issued and samples analyzed.
- Employment and Immigration's selection of efficiency and effectiveness measures in the unemployment insurance area include one on the percentage of telephone enquirers who got through on the first phone call. For the Canadian Jobs Strategy, one target is the percentage of people trained who are employed or in further training after three months.
- At Communications, in the area of spectrum management, managers have identified target questions of likely interest to ministers. One looks at whether as many users as possible are being accommodated with a minimum of interference. The number of complaints and other "satisfaction" measures will be indicators of performance.
- Labour Canada's Mediation and Conciliation Services have identified indicators related to the percentage of labour disputes resolved without work stoppage and to the number of work days lost due to work stoppage as a percentage of total normal working days.
- External Affairs is proposing to establish targets for the immigration program based on Cabinet-approved immigration levels and, for the Passport Office, efficiency targets related to the cost and time required to process a passport.

The key to making the process workable is selecting a limited number of the right indicators and targets. This makes it possible for ministers and senior officials to engage in a productive discussion of performance.

4. Tailoring IMAA to departments

A **Memorandum of Understanding** provides **flexibility** based on the **managerial needs of each department** and tailors accountability to its unique circumstances.

The MOU constitutes a major vehicle for advancing the **new relationship** between the Treasury Board and departments and agencies.

Who's signing on

Six departments have signed MOUs.

- Revenue Canada
- Labour Canada
- Employment and Immigration
- Communications
- Energy, Mines and Resources
- External Affairs.

MOU discussions are under way with:

- National Archives
- Agriculture Canada
- National Defence
- Public Works Canada
- Environment Canada
- National Research Council
- Transport Canada
- National Health and Welfare
- Treasury Board Secretariat.

In addition, several other departments are discussing specific authority or accountability issues with Treasury Board staff.

About 18 small agencies (from the Economic Council of Canada to the Grain Transportation Agency) are cooperating in devising ways to remove administrative and reporting burdens that their managers feel are either excessive or inappropriate to small organizations. Streamlined reporting, flexibility to deal with the person-year problems caused by short-term pressures, and common service agency purchasing and accommodation procedures are all under consideration.

It is up to the Treasury Board Secretariat and departments to abide by the spirit of IMAA. We are very pleased with our progress so far. This is the right way to proceed.

Mike Binder, ADM Corporate Management, Department of Communications

Authorities

The six departments with Memoranda of Understanding, and one other, National Archives, for which the authority issues have been resolved, discussed 216 proposals for increased authority with Treasury Board staff.

The proposals covered all Treasury Board policy areas and included authorities related to reprofiling resources between fiscal years, the approval of contracts and capital projects, the decontrol of cost-recovered person-years, classification, travel, hospitality, conference sponsorship and attendance and many others.

Most of the proposals were resolved to the satisfaction of the departments involved.

- A good majority—64 %—have been dealt with positively.
- Of the 36 % remaining, many were not within the jurisdiction of the Treasury Board. Virtually all the rest were declined because of statutory impediments or major policy or collective bargaining considerations.

IMAA proposals

from seven departments

of 216 proposals received

A Better Understanding

The relationship established by MOUs produces a better understanding by both parties of respective and mutual interests.

Treasury Board officers gain an enhanced appreciation of the operational and management issues confronting the department and are better able both to respond appropriately to resource requests and to ensure that Treasury Board policy requirements are realistic. All existing MOUs include the clause that, in the event of budget cuts, Treasury Board staff will specifically inform Ministers of the consequences to the programs of the departments involved.

Departmental officers gain a better understanding of Treasury Board priorities and policies, of the flexibility which exists and of the nature of Treasury Board expectations for departmental performance. This will give them maximum operational flexibility in fulfilling Treasury Board requirements and also ensure an informed departmental input into service-wide policy review and development.

We have established a team spirit and an ongoing dialogue with the central agencies which will prove to be beneficial to all concerned.

Alain Gourd, DM, Communications Canada,
informing his staff about the MOU with Treasury Board.

5. The Right Policies

Treasury Board is now in the process of a fundamental policy and procedures review to ensure that:

1. policies and procedures in place represent the **irreducible core** required to ensure that the responsibilities of the Treasury Board are met;
2. those **policies and procedures** which are essential are **revised** to ensure that they meet the objectives of IMAA; and
3. **managers are consulted** in the review process.

1 Management of an entity as large and complex as the Government of Canada requires central policies to ensure that basic objectives are met.

The **irreducible core** of Treasury Board policies must ensure that people and funds are managed:

- ❑ effectively and efficiently;
- ❑ with equity, prudence and probity; and
- ❑ in accordance with the authority of Parliament as reflected in Appropriations Acts and other statutes.

By applying these objectives and by assessing the consequences of eliminating policies and procedures, it may be found that some have outlived their usefulness or would be best left to departments. Others may be redefined as guidelines or best practices.

However, essential policy requirements and, in some cases, strong central controls will still be required.

2 Those Treasury Board **policies and procedures** judged to be essential are being **revised** in accordance with a new structure which reflects IMAA principles. The new structure places greater emphasis on the achievement of results and separates essential policy requirements from guidelines.

In general, policies will be shorter, less prescriptive and easier to understand.

Over the next few years, all Treasury Board policies will be revised in accordance with the new structure.

Beginning this fall, Treasury Board will be converting its various guides and policy manuals (including the *Personnel Management Manual* and the *Administrative Policy Manual*) into an integrated *Treasury Board Manual*. This Manual will reflect changes in all policy areas. Some are described on the next page.

- Forty-seven chapters in the **Personnel Management Manual** have been cancelled. The Manual has also been streamlined—there are now 14 volumes, down from 29. Many policies have been revised, including those dealing with:
  - harassment in the workplace
  - employee orientation
  - classification delegation
  - education assistance
  - employment equity
  - variable work week
  - part-time employment
  - overtime
  - maximum hours of work
  - flexible hours of work.

- Since 1984, the number of policies in the **Administrative Policy Manual** has been consolidated from 74 to 20. To date, 174 requirements or directives have been eliminated from administrative policies or downgraded.

The new security policy assigns greater responsibility to deputy heads. It replaces unnecessary intrusive security checks with proper personnel screening procedures, thereby reducing screening backlogs. It also clarifies the criteria for safeguarding information.

Some 30 separate circulars and six policy chapters in the contracting area have been consolidated into one binder with a focus on the principles of competition, openness, best value for money and clarification of departmental accountability.

The same steps have been taken with the policies on the management of government information holdings. Similar revisions for the material management and procurement policies are under way.

- A basic reform of **real property policies** was directed by Cabinet. IMAA principles have been at work in all aspects of the reform process. The rationalization of policies and programs (see page 11), has been accompanied by significant progress towards a simpler federal real property law.

3 The policy and procedures review is not taking place in a vacuum. Senior level advisory committees and other **consultative processes** are in place for all policy areas. Special initiatives include:

- The **Treasury Board Senior Advisory Committee** (TBSAC) has been re-established bringing together 14 deputy heads to provide a "consumer reaction" to major policy initiatives and to allow them to raise concerns in an informal and focused way.
- The **Manager's Deskbook**, a handy basic reference to the key policies and processes of the Treasury Board and the Public Service Commission, was sent to all members of the Management Category this summer. It is designed for managers rather than functional specialists. The Deskbook asks managers to discuss and challenge Treasury Board policies if they believe they can be improved. Comments and suggestions continue to arrive.
- The revised **Treasury Board Submissions Guide** was provided as a consultation draft this summer to all deputy heads and senior financial officers. It describes submissions and how they are processed, explains what information to include in submissions and provides models for the most common types. The very useful comments and suggestions received from a large number of departments will be taken into account in the final edition to be published early next year.

I think that the Manager's Deskbook is a great idea and have asked my people to look at something similar for us.

J.E. Newall, Chief Executive Officer, DuPont Canada Inc.

The days are not too long past when challenging Treasury Board policies was thought akin to high treason!

Sheldon Ehrenworth, President, Public Policy Forum, remarking on the introduction to the Manager's Deskbook which invited managers to challenge TB policies.

Publié par le
Conseil du Trésor du Canada

On peut obtenir des exemplaires
en s'adressant au

Centre de distribution
du Conseil du Trésor du Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
Tél. (613) 995-2855

Les photographies proviennent de la photothèque
d'Industrie, Sciences et Technologie Canada.
Conception graphique par CABD design.

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1989

N° de catalogue BT 32-32/1989
ISBN 0-662-57011-1

Message du président du Conseil du Trésor

Ce rapport présente les progrès importants réalisés depuis 1986, alors que, dans mon premier mandat de président du Conseil du Trésor, j'établissais l'Accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministériels (APRM), l'instrument privilégié du gouvernement pour améliorer la gestion de la fonction publique.

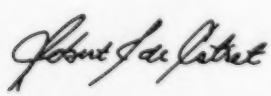
Vous y trouverez une description des mesures que nous avons prises pour établir un cadre de gestion, un prérequis pour la réussite de l'APRM. Le rapport présente aussi le détail d'initiatives visant à accroître les pouvoirs des ministres et des gestionnaires, réduire la paperasserie et rehausser la responsabilité.

Une saine gestion est la pierre angulaire du renouveau de la fonction publique. Pour que cet objectif voie le jour cependant, il faut que l'APRM n'entraîne rien de moins qu'une révolution dans la culture institutionnelle de l'appareil gouvernemental. Les gestionnaires doivent disposer de la souplesse nécessaire pour exécuter les programmes avec efficacité, et cela importe tout particulièrement au moment où les ressources se font de plus en plus réduites.

L'un des éléments importants de l'APRM est le rapport annuel que les ministères soumettent aux ministres du Conseil du Trésor, pour nous informer des progrès accomplis, des problèmes rencontrés et des orientations retenues.

C'est avec grand plaisir que nous avons pris connaissance des rapports annuels qui nous ont été présentés cet automne. Ces rapports représentent une première : on donne ainsi aux ministres du Conseil du Trésor un bon aperçu du rendement des ministères. Je crois que de tels documents constituent une assise solide pour établir des rapports de responsabilité significatifs et pour prendre des décisions éclairées sur les plans des ressources et de la gestion.

Vous constaterez à la lecture de ce rapport que le Conseil du Trésor a une perception très large de la portée de l'APRM. Je crois que vous conviendrez que la somme des réalisations à ce jour est impressionnante.



Robert de Cotret

décembre 1989

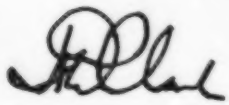
Message du secrétaire du Conseil du Trésor

Je suis heureux de pouvoir vous faire parvenir ce rapport au tout début de mon mandat comme secrétaire du Conseil du Trésor.

Je crois fermement que l'APRM offre beaucoup de possibilités pour encourager l'amélioration de la gestion dans la fonction publique. Il représente un grand pas en avant, tant sur le plan des attitudes que du point de vue de ses conséquences pratiques.

Le présent rapport expose les changements considérables qui se sont produits et certains des travaux qui sont en cours. Il témoigne aussi des réalisations de mon prédécesseur, Gérard Veilleux, qui a su si bien nous guider au cours des premières années du régime de l'APRM.

Les fondements de ce régime ayant été posés, j'aimerais maintenant que nous joignions nos efforts afin de créer la meilleure fonction publique qui soit.



Ian D. Clark

décembre 1989

Accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministériels

1.	Les personnes les plus compétentes	3
2.	Plus de souplesse, moins de paperasserie	7
3.	Les résultats d'abord	17
4.	L'adaptation de l'APRM aux ministères	21
5.	Des politiques adéquates	25

En 1986, le gouvernement lançait un projet systématique, l'Accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministériels – **APRM** – destiné à **modifier la philosophie de gestion de la fonction publique**.

Les objectifs

Fournir aux ministres et aux gestionnaires supérieurs les pouvoirs et la latitude dont ils ont besoin dans un milieu en pleine évolution pour gérer efficacement avec des ressources limitées.

Insister sur la responsabilité des ministres et des gestionnaires supérieurs quant à l'obtention de résultats, tant dans l'exécution des programmes que dans la mise en œuvre des politiques du Conseil du Trésor.

Il faut, pour réussir l'APRM :

1. Attirer et garder les **personnes les plus compétentes**.
2. S'assurer que les politiques et procédures du Conseil du Trésor et des ministères :
   - fournissent aux gestionnaires toute la **souplesse** nécessaire pour assurer une gestion efficace et prendre des décisions;
   - permettent aux gestionnaires de consacrer plus de temps à la **gestion** qu'à des tâches administratives improductives.
3. **Mettre l'accent sur les résultats** pour que l'obligation de rendre compte porte fruit.
4. **Adapter** les dispositions établies afin de répondre **aux besoins bien précis de chaque ministère et organisme.**
5. Reconnaître que la nature de la fonction publique exige **un noyau de politiques communes à l'ensemble du gouvernement**, et cerner et communiquer ces politiques.

Après examen de l'APRM sur le plan de nos interactions avec le SCT et le BCG, je peux vous assurer que l'APRM nous est utile en de nombreux domaines.

Ruth Hubbard, sous-ministre, Douanes et Accise.

1. Les personnes les plus compétentes

Afin que l'APRM puisse fonctionner, nous devons recruter et garder les personnes les plus compétentes. Les mesures décrites ci-dessous sont quelques-uns des mécanismes utilisés à cette fin.

Ces mesures ont également permis l'adoption d'une approche plus concertée pour le renouveau de la fonction publique qui émerge dans le cadre de l'APRM.

Nouveaux avantages pour les fonctionnaires

Les avantages varient selon les différents groupes dans la fonction publique. La plupart des fonctionnaires bénéficient des avantages suivants :

- régime de soins dentaires de la fonction publique financé en entier par l'employeur;
- amélioration du Régime d'assurance collective chirurgicale-médicale (RACCM) comprenant une contribution plus élevée de l'employeur; une prestation pour les soins de la vue et une majoration des avantages associés aux frais d'hospitalisation additionnels; et
- contribution plus élevée de l'employeur au Régime d'assurance-invalidité.

Quelques fonctionnaires bénéficient des avantages suivants :

- augmentation des allocations de maternité pour les employées en poste à l'extérieur du Canada; et
- allocation spéciale au titre de logement pour les employés de Yellowknife afin de compenser les effets des modifications apportées au régime fiscal.

Depuis la création de la catégorie de la gestion en 1981, le gouvernement s'emploie à construire graduellement et à renforcer un cadre de gestion. Parmi les récentes améliorations apportées pour les membres des groupes SM et EX, mentionnons :

- l'augmentation annuelle en fonction du rendement et de l'indexation économique; les mesures ont permis de régler le problème d'inversion : en 1985, 30 p. 100 des SM et des EX supervisaient des fonctionnaires ayant un salaire plus élevé que le leur; ce pourcentage a été ramené à 5 p. 100; et
- les avantages sociaux maintenant transférables de toutes les sociétés d'État et tous les employeurs distincts.

Les autres améliorations destinées à la catégorie de la gestion incluent de meilleurs avantages associés aux promotions et aux relocalisations et une réduction de la disparité entre les types et les niveaux d'avantages offerts aux gestionnaires supérieurs de la fonction publique et ceux offerts à des niveaux comparables dans d'autres secteurs de la main-d'œuvre canadienne.

Un meilleur environnement

- ❑ initiatives interministérielles afin d'améliorer la qualité de l'air dans les immeubles fédéraux;
- ❑ recherche sur d'autres agencements de travail, par exemple le travail à domicile;
- ❑ ouverture de cinq garderies dans des immeubles fédéraux depuis 1981;
- ❑ approbation de principe d'un programme de congés autofinancés; à ce jour, le secrétaire du Conseil du Trésor a approuvé les plans ministériels d'Emploi et Immigration, Santé et Bien-être social, Agriculture, Commission de la fonction publique, Pêches et Océans et Travaux publics;
- ❑ programme complet d'information sur le harcèlement en milieu de travail, comprenant un vidéo et des brochures;
- ❑ mise au point d'un module de formation sur le harcèlement en milieu de travail à l'intention des personnes chargées d'enquêter sur les plaintes dans les ministères;
- ❑ adoption d'une politique sur l'usage du tabac comportant l'interdiction totale de fumer dans les lieux de travail de la fonction publique à compter du 1er janvier 1989;
- ❑ révision de la politique sur les employés nommés pour une période déterminée et qui comptent de longs états de service dans le but de leur assurer une protection accrue;
- ❑ révision de la politique sur l'accessibilité des immeubles fédéraux pour les personnes handicapées;
- ❑ parrainage de publications et de colloques sur les pratiques innovatrices des ministères dans le domaine de la gestion des ressources humaines;
- ❑ remise, en 1989, de 32 prix d'excellence aux meilleurs des gestionnaires publics;
- ❑ production et diffusion d'un vidéo intitulé *Le temps de l'excellence* pour appuyer le régime des primes d'encouragement de la fonction publique;
- ❑ examen et amélioration du Programme d'aide aux employés en réponse au rapport du Comité permanent sur la santé nationale et le bien-être, intitulé *Boisson, pilules et drogue : comment diminuer leur consommation au Canada.*

Équité en matière d'emploi

- ❑ établissement d'objectifs quantitatifs à atteindre d'ici 1991, y compris ceux établis pour la première fois pour les membres des minorités visibles;
- ❑ affectation de 90 millions de dollars et de 2 115 années-personnes pour appuyer l'embauche de membres de groupes désignés grâce à des programmes spéciaux administrés par la Commission de la fonction publique;
- ❑ introduction de nouvelles politiques sur les aides techniques et les soins auxiliaires pour faciliter l'embauche des personnes handicapées;
- ❑ création d'un groupe de travail spécial chargé d'examiner les obstacles à la représentation équitable des femmes au sein de la fonction publique.

Parité salariale

- ❑ à la suite du règlement de plaintes déposées devant la Commission canadienne des droits de la personne, quelque 5 774 employées et employés de secteurs à prédominance féminine se sont partagés environ 70 millions de dollars sous forme de rajustements et de traitements rétroactifs pour la période allant de 1978 à mars 1989;
- ❑ un comité mixte syndical-patronal, créé en 1985, doit faire des recommandations au président du Conseil du Trésor relativement à la mise en œuvre, à l'échelle de la fonction publique, du concept de la parité salariale pour des fonctions équivalentes.

Formation

On a remanié la formation destinée aux gestionnaires depuis l'introduction de l'APRM.

La création du Centre canadien de gestion (CCG) en a marqué la principale étape. L'établissement de ce nouveau centre avait pour but de s'assurer que les gestionnaires possèdent les compétences et les connaissances nécessaires pour élaborer les politiques, réagir aux changements et gérer de façon efficace et efficiente les programmes et les services gouvernementaux.

Le Comité de la formation en gestion est devenu le point central des initiatives en matière de formation en gestion au sein de la fonction publique.

Une importante évaluation du programme de cours et affectations de perfectionnement (CAP) est maintenant en cours.

2. Plus de souplesse, moins de paperasserie

L'APRM prévoit que le Conseil du Trésor délèguera les pouvoirs, procèdera à la déréglementation et réduira la paperasserie autant que possible, tout en respectant ses responsabilités législatives. On poursuit actuellement ces objectifs :

- par la modification des politiques et procédures du Conseil du Trésor, **dans l'ensemble du gouvernement**;
- par la négociation, **cas par cas**, de protocoles d'entente (voir aux pages 17 et 21), de lettres d'entente en matière de langues officielles (voir à la page 10) et des présentations au Conseil du Trésor.

Une plus grande souplesse et une paperasserie réduite s'appliquent à tous les secteurs d'orientation du Conseil du Trésor.

Plus de souplesse dans la gestion des ressources

Les ministères ont :

- des pouvoirs accrus pour réaffecter les ressources en fonction des niveaux de financement approuvés, dans le cadre du mandat ministériel et des politiques applicables à l'échelle de la fonction publique, à condition que ni la masse salariale, ni les niveaux de ressources des années futures ne soient augmentés, ni que la base des immobilisations ne soit touchée;
- connu une réduction du nombre de crédits conforme au contrôle par objectifs du Parlement (Emploi et Immigration, Énergie, Mines et Ressources, Travaux Publics);
- connu une réduction du nombre des affectations des crédits et une rationalisation des transferts d'affectations;
- reçu une souplesse accrue grâce à des modifications apportées aux conditions régissant les subventions et les contributions (par exemple, intégration des programmes de la Planification de l'emploi à Emploi et Immigration, et majoration, à Santé et Bien-être social, des niveaux des pouvoirs ministériels pour le Programme des services de santé et pour le Programme national de lutte contre l'alcoolisme et les autres drogues chez les autochtones);
- reçu l'accord de principe pour établir des enveloppes salariales et des projets pilotes axés sur les dépenses courantes plutôt que de contrôler les années-personnes; le Centre canadien de gestion, le ministère des Communications et la Défense nationale étudient des options;

- reçu l'accord de pouvoir conserver les économies associées à l'amélioration de la productivité;
- reçu l'accord pour des mesures d'amélioration de la gestion des biens et du recouvrement des coûts;
- reçu l'accord selon lequel les années-personnes pour les recrues comme agents des douanes ne seront pas comptees pendant la formation de base (d'une durée de 16 semaines à l'heure actuelle) avant la formation en cours d'emploi;
- le pouvoir de reporter à l'exercice suivant 5 p. 100 de leur crédit d'immobilisations jusqu'à concurrence de 75 millions de dollars en 1990-1991 et pour les années ultérieures.

En plus, le président du Conseil du Trésor a recommandé au Comité des comptes publics de majorer, aux fins du Budget des dépenses principal, les plafonds des crédits pour les immobilisations ainsi que pour les subventions et les contributions, soit de 5 millions de dollars à 25 millions de dollars.

Plus de souplesse dans la politique administrative

Les ministères ont dorénavant des pouvoirs ou plus de pouvoirs pour :

- approuver les taux quotidiens pour la plupart des marchés de services sans concurrence;
- approuver les marchés jusqu'à des plafonds plus élevés. Les niveaux des marchés faisant appel à la concurrence ont été doublés pour tous les ministères en 1987; de plus, les plafonds de Travaux publics, des Musées nationaux, du Bureau du surintendant des institutions financières et du Centre canadien de gestion ont été majorés encore plus pour leur permettre de répondre à des besoins spéciaux;
- choisir du mobilier de bureau et des accessoires; l'affectation contrôlée pour le fonds du mobilier a été éliminée;
- acheter et faire les achats en fin d'exercice du matériel de traitement électronique des données, de télécommunications et de bureautique;
- approuver les paiements associés aux réclamations en matière de droits de la personne;
- traiter les demandes d'indemnisation dont est saisi l'État à la suite de manœuvres militaires (ministère de la Défense nationale).

Plus de souplesse dans la politique du personnel

On a apporté un certain nombre d'**améliorations aux politiques** et aux fonctions de **classification**, notamment :

- les politiques de classification ont été simplifiées et rendues moins prescriptives : le recours à des comités d'évaluation de la classification et l'exigence de justifier les fonctions exécutées avant de reclassifier un poste et d'effectuer une promotion ont été rendus facultatifs, dans le cas des ministères qui ont une cote globale entièrement satisfaisante en matière de classification;

- l'approche des meilleures pratiques de gestion permet aux ministères d'améliorer leur gestion de la classification;
- des services consultatifs aident à améliorer l'uniformité de la classification dans la fonction publique;
- une entente avec l'Alliance de la fonction publique du Canada a amené une baisse radicale du nombre des reports d'audiences demandés par l'Alliance après l'établissement du calendrier des audiences de griefs de classification;
- les ministères ont reçu un rapport sur les caractéristiques des griefs, leurs tendances et leurs résultats, à des fins de comparaison;
- une étude des postes de la paye et des avantages sociaux, a permis une plus grande souplesse dans leur évaluation;
- les ministères ont reçu une version à jour du guide des procédures pour mener les examens de classification triennaux;
- on a diffusé de l'information sur les critères s'appliquant à l'évaluation annuelle des activités de contrôle et de surveillance des ministères en matière de classification, pour permettre à ceux-ci de préciser le but de leurs activités et de mieux rédiger leurs rapports annuels;
- un mécanisme d'examen externe permet aux administrateurs généraux de demander l'opinion de la firme Hay Management Consultants, en cas de désaccord avec l'évaluation que fait le SCT des postes de la catégorie de la gestion;
- il n'y a plus de restriction à l'emploi de contractuels pour rédiger les descriptions de poste;
- le SCT a participé aux restructurations au tout début pour conseiller les ministères sur la façon dont la classification peut influer sur les postes de la catégorie de la gestion;
- on a mis à jour et simplifié plus de la moitié des normes pour les rendre plus faciles à appliquer;
- on a établi un service de recherche en classification qui examine les options de rechange au système actuel.

Les ministères ont aussi **plus de pouvoirs** concernant la **politique du personnel,** pour :

- prolonger les nominations en vertu du Programme de rémunération d'affectation spéciale (PRAS);
- modifier le ratio entre SM et EX sous réserve des budgets salariaux et de l'effectif de la catégorie de la gestion;
- classifier des postes (sauf ceux de la catégorie de la gestion);
- agréer des agents de classification;
- déléguer des pouvoirs de classification aux niveaux SM et EX ou aux titulaires de postes exclus équivalents, (si le rendement du ministère en matière de classification est entièrement satisfaisant);
- confirmer des modifications à l'infrastructure jusqu'au niveau EX-3 inclusivement;
- recycler les employés excédentaires ou mis en disponibilité;
- autoriser le versement d'une somme équivalant à six mois de salaire pour remplacer la partie non expirée de la période de priorité d'excédentaire;
- faire prêter serment et faire prêter ou recevoir des déclarations sous serment;
- approuver les voyages à l'étranger;
- parrainer des conférences et autoriser la participation aux conférences de plus de deux délégués du même ministère.

APRM et langues officielles

On a remplacé les plans annuels souvent fastidieux et détaillés par des **lettres d'entente** en matière de langues officielles et rationalisé les processus des rapports annuels. Les lettres d'entente sont des accords portant sur trois ans intervenus entre le Conseil du Trésor et les ministères pour établir un programme de mise en œuvre adapté aux besoins ministériels en matière de langues officielles. Les lettres sont intégrées aux protocoles d'entente (voir aux pages 17 et 21) au fur et à mesure que ces derniers sont élaborés.

Les lettres d'entente donnent maintenant lieu à une nouvelle formule d'association productive entre le Conseil du Trésor et les ministères et organismes. Depuis 1987, 24 lettres ont été signées.

Trente autres de ces lettres sont activement négociées. D'ici mars 1991, on compte finaliser les 46 protocoles qui restent.

La nouvelle **politique sur la formation linguistique**, approuvée par le Conseil du Trésor en novembre 1988, représente une autre mesure importante dans ce domaine. Grâce à cette politique, les ministères peuvent maintenant :

- choisir parmi les cours de la Commission de la fonction publique (CFP) et des entrepreneurs privés accrédités pour satisfaire la plupart de leurs besoins de formation linguistique plutôt que de s'en tenir aux seuls cours de la CFP; à compter du 1er avril 1990, la CFP fonctionnera selon un régime de récupération partielle des coûts, ce qui permettra au SCT de réaffecter 6 millions de dollars aux ministères pour leurs besoins en cours de langues;
- retenir les services du secteur privé pour les cours de formation obligatoire, s'ils sont disposés à les payer eux-mêmes;
- opter pour la formation à temps complet ou à temps partiel, selon les impératifs du service ou les besoins des employés;
- limiter la taille des classes pour satisfaire aux impératifs du service ou aux besoins des employés;
- mettre au point leurs propres cours de suivi pour s'assurer que les employés conservent leur acquis et l'améliorent; à cette fin, 25 années-personnes ont été réaffectées de la CFP aux ministères et organismes;
- à compter du 1er avril 1990, fournir de la formation linguistique aux employés nommés pour une période déterminée ou à temps partiel, plutôt que de la limiter aux seuls employés nommés pour une période indéterminée à temps complet;
- s'ils sont disposés à la payer eux-mêmes, fournir la formation linguistique à des fins de planification et de perfectionnement des ressources humaines et en réponse aux aspirations de carrière des employés, plutôt que de s'en tenir aux exigences du profil linguistique des postes occupés par les titulaires.

Au nombre des autres mesures importantes dans le domaine de la formation linguistique, mentionnons le programme spécial mis sur pied afin d'aider les membres du groupe EX à accroître leurs compétences dans leur deuxième langue officielle. Ce programme vise à ce que l'environnement de travail favorise l'utilisation des deux langues officielles aux niveaux supérieurs.

APRM et gestion des biens immobiliers

On a **rationalisé** les politiques et les programmes. On a, entre autres :

- clarifié le mandat de Travaux publics (TPC), afin qu'il puisse être plus facilement administrable;
- précisé les responsabilités qui incombent à TPC et aux autres ministères en ce qui a trait aux locaux;
- simplifié la structure des crédits de TPC;
- intégré les services d'architecture et de génie au sein de TPC et rationalisé les mandats en matière d'adjudication de marchés;
- transféré la responsabilité, qui incombait à TPC, des immeubles désignés à des fins spéciales, de la région de la Capitale nationale, aux ministères chargés des programmes, notamment Énergie, Mines et Ressources, Agriculture, la GRC, Environnement, le Conseil national de recherches et Santé et Bien-être social.

Travaux publics assure maintenant des services liés aux locaux polyvalents et à certains immeubles et ponts fédéraux, des services immobiliers et des services d'architecture et de génie d'après une formule d'autofinancement.

De plus, TPC est dorénavant chargé du programme des locaux du gouvernement et des politiques connexes. Ainsi prend fin une situation difficile sur le plan administratif, alors que TPC avait la responsabilité de fournir les locaux et le Conseil du Trésor, les pouvoirs d'élaborer les politiques et d'approuver les exceptions.

On a grandement accru les pouvoirs de TPC en matière d'adjudication de marchés concurrentiels pour tenir compte de la capacité de ce ministère d'effectuer le travail et de son besoin de répondre avec plus de souplesse aux besoins de sa clientèle. Ces pouvoirs ont été augmentés :

- dans le cas des marchés de construction, de 5 millions de dollars à 10 millions de dollars;
- dans le cas des marchés d'architecture et de génie, de 100 000 dollars à 1million de dollars;
- dans le cas des baux, de 200 000 dollars à 1million de dollars.

Le processus de réforme a permis d'établir des relations de travail efficaces entre le SCT et TPC. Ainsi, le Conseil du Trésor a-t-il pu convenir d'importantes délégations de pouvoir, alors que les TPC ont pu procéder à des réformes internes qui s'imposaient grandement.

Robert Giroux, sous-ministre, Travaux Publics Canada.

Moins de paperasserie

Le **Conseil du Trésor cherche à réduire au minimum** les rapports nécessaires pour veiller à ce que le **Conseil du Trésor** puisse prendre des décisions en toute connaissance de cause et élaborer des politiques saines, et les **ministères** rendent compte de façon adéquate de leurs activités.

La plupart des rapports périodiques seront regroupés en un rapport annuel (voir page 18). Les renseignements supplémentaires à l'égard des demandes de ressources ou d'autorisations ou visant des fins particulières seront extraits des rapports disponibles et des bases de données existantes dans les ministères.

Suivent des exemples des exigences réduites.

Politiques administratives et du personnel

- depuis 1986, le nombre de rapports exigés des ministères est passé de 36 à 9.
- on a éliminé le système d'information sur la formation et le perfectionnement; un nouveau système a permis de réduire de 70 p. 100 les demandes ;
- les rapports au titre du plan des ressources humaines ont été réduits; quant aux ministères qui ont signé des PE (voir aux pages 17 et 21), la fréquence est passée d'annuelle à triennale;
- on présente tous les trimestres, plutôt que tous les mois, les rapports sur les examens de la reclassification faits sur place et sur les mesures correctives;
- les ministères ayant des pouvoirs accrus de classification peuvent présenter une fois par année, plutôt que tous les trimestres, les rapports des examens faits sur place et des mesures correctives;
- il n'est plus nécessaire d'étayer les décisions ministérielles qui touchent les changements d'infrastructure.

Politiques de gestion financière et de vérification

- une modification proposée à la *Loi sur la gestion des finances publiques* permet au gouverneur en conseil d'autoriser les ministères à satisfaire à l'exigence de déposer leur Rapport annuel au Parlement par le biais des Comptes publics ou du Budget des dépenses (Partie III);
- on a éliminé le rapport annuel sur les dettes radiées;
- le rapport sur le recouvrement des créances est maintenant un rapport annuel plutôt que trimestriel;
- la quantité d'information financière exigée est en voie de réduction;
- des banques de données centrales faciliteront l'échange d'information sur les systèmes financiers et sur les résultats des vérifications;
- l'adoption d'ententes cadres pour la cession des logiciels de gestion financière permet de réduire les coûts et d'accélérer l'achat.

Politiques de gestion des dépenses et de l'évaluation

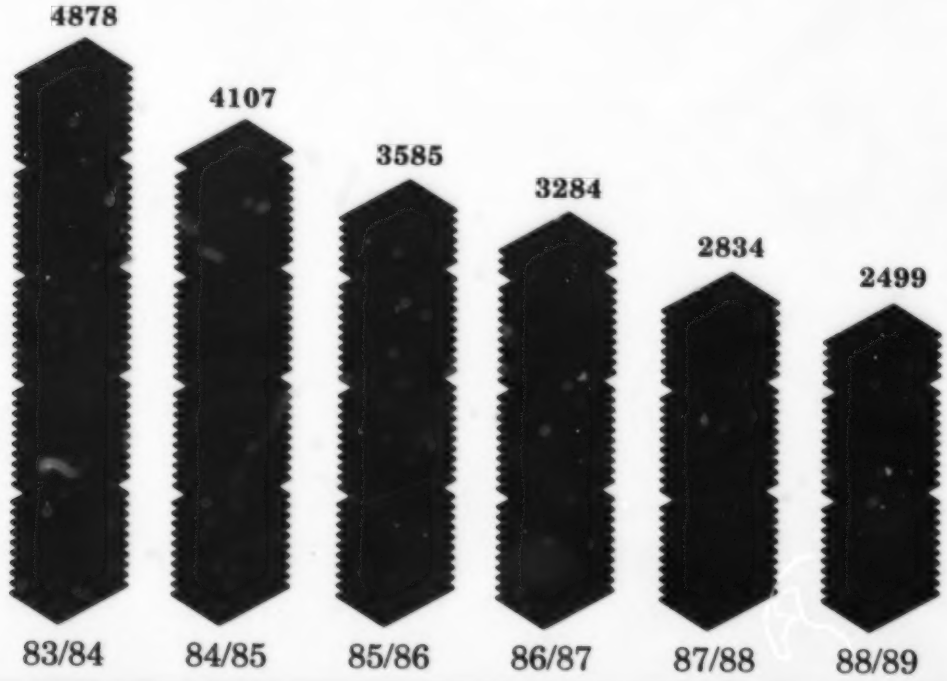
- on a éliminé le plan opérationnel pluriannuel (POP) du printemps et réduit les exigences pour le POP de l'automne;
- on a réduit les exigences des plans d'évaluation des programmes;
- le Plan d'évaluation des programmes du gouvernement a amélioré la planification de l'évaluation.

Moins de présentations au Conseil du Trésor

Il y a eu réduction de 50 p. 100 du nombre de présentations au CT au cours des six dernières années, en raison surtout de l'accroissement des pouvoirs et de la déréglementation. Cette réduction a touché presque tous les ministères et les secteurs d'orientation du Conseil du Trésor.

Une diminution des présentations au CT signifie une réduction de la paperasserie et une augmentation de la souplesse pour les gestionnaires. Elle signifie un élargissement de la portée de la prise de décisions pour les ministères. Cela veut dire également que les gestionnaires pourront réorienter leur énergie vers des travaux plus productifs et plus créateurs.

Diminution dans le nombre de présentations au Conseil du Trésor



L'APRM au quotidien

Le but ultime de l'APRM est l'amélioration de la qualité de la gestion des ministères. Dans certains cas, il s'agira de déréglementation; dans d'autres, d'une meilleure réglementation. D'une façon plus fondamentale pourtant, il consiste pour les ministères à s'interroger sur la meilleure manière de faire bénéficier le public canadien de leurs programmes.

Robert de Cotret, président du Conseil du Trésor,
allocution du 12 octobre 1989 aux SMA.

Au moment d'adopter l'APRM, le Conseil du Trésor avait indiqué que les pouvoirs devaient être délégués encore davantage aux ministères et le plus possible au sein de ceux-ci. C'est ce qui se produit à l'heure actuelle; de plus, les ministères délèguent certaines fonctions internes, et éliminent d'autres qui font obstacle à la gestion productive.

Voici quelques exemples innovateurs de la façon dont certains ministères s'emploient actuellement à mettre à l'œuvre la philosophie de l'APRM.

- Douanes et Accise a axé son premier Protocole d'entente (PE) sur la **souplesse en matière de gestion des ressources**, en raison de l'augmentation de sa charge de travail et de la compression des effectifs. Après la signature du PE, le ministère a entrepris une revue destinée à réduire les obstacles à une gestion productive de ses services. Résultat : dans des domaines comme la dotation, la classification, les achats et les locaux, les gestionnaires disposent de plus de pouvoirs, autant que possible.

- En raison des contraintes budgétaires, Pêches et Océans cherche de **nouvelles façons d'aborder l'exécution de ses programmes**.

  Au nombre des mesures prises, il y a :

  - l'étude des moyens de faire participer plus directement les clients du ministère à l'exploitation des programmes qu'ils utilisent;
  - une étude de la possibilité de surveiller par satellite l'application des règlements sur les pêches;
  - la recherche d'une plus grande efficacité dans la construction et l'exploitation des navires, grâce à des coques redessinées.

- Le ministère des Communications considère que le projet d'APRM correspond au style de gestion qu'il s'est employé à développer à l'intérieur de ses services. Une augmentation de la délégation signifie que les gestionnaires peuvent, et doivent, prendre des décisions. Selon Jean Bélanger, directeur des Pratiques de gestion : « Cela permet également de combattre la mentalité qui consiste à **laisser à quelqu'un d'autre le soin de dire non** ».
- À Emploi et Immigration Canada, l'APRM prend forme de diverses façons; ainsi, on a établi trois petites, mais importantes, **délégations internes de pouvoirs ministériels** relativement aux commandes locales, à l'accueil et à l'octroi de primes au mérite.
- De récentes innovations à Consommateurs et Sociétés Canada ont amené des révisions au niveau des programmes et des améliorations aux rouages du ministère. Comme dans la plupart des autres ministères, la locomotive de ces innovations a jusqu'ici été la nécessité d'assurer une meilleure gestion en période de restrictions.

  Dans certains cas, l'innovation émanait des gestionnaires et dans d'autres, d'employés à la base.

  Le ministère a défini quatre facteurs **d'innovation**, à savoir :

  - les compétences personnelles;
  - la dynamique de groupe;
  - la demande d'idées innovatrices;
  - l'environnement organisationnel.

Le processus d'APRM contribue considérablement à offrir aux gestionnaires un cadre de plus en plus positif.

Arthur Kroeger, sous-ministre, Emploi et Immigration Canada.

3. Les résultats d'abord

Le défi de la responsabilité

Le défi pour les responsables de l'APRM consiste à établir des **responsabilités significatives** à l'endroit du Conseil du Trésor relativement :

- à l'utilisation efficace et efficiente des ressources, et
- à l'application des politiques du Conseil du Trésor

et cela, **sans imposer un fardeau déraisonnable aux gestionnaires des ministères**.

Afin de relever ce défi, nous avons notamment recours à :

1. un **cadre du plan opérationnel** plus flexible;
2. un **régime de responsabilité**, dans les protocoles d'entente comportant un nombre raisonnable d'indicateurs et de cibles importants pour les programmes et secteurs d'orientation clés;
3. l'intégration des rapports dans le **rapport annuel de gestion**;
4. **l'information sur le rendement** par l'entremise d'un dialogue constant et la disponibilité des rapports de gestion;
5. un **examen approfondi de la responsabilité** durant la dernière année du protocole d'entente.

Le protocole d'entente

Ces instruments de responsabilité opèrent dans le contexte d'un protocole d'entente (PE). Le PE est une entente négociée entre un ministère et le Conseil du Trésor, laquelle définit pour une période de trois ans, les responsabilités et pouvoirs (voir à la section 4).

1 Depuis près de 10 ans, chaque ministère se doit d'établir un **cadre du plan opérationnel (CPO)** basé sur la structure des activités du programme par laquelle le Parlement approuve les ressources et les ministères gèrent les ressources et font rapport à ce sujet.

L'approche simplifiée du CPO met l'accent sur un énoncé clair des objectifs et d'un nombre raisonnable d'indicateurs de rendement (des mesures de l'efficience et de l'efficacité) et de cibles. Cela signifie que le Conseil du Trésor exige moins de renseignements, mais que ces derniers ont une plus grande importance sur le plan de la gestion.

2 Dans le cadre d'un protocole d'entente, un **régime de responsabilité** établit les indicateurs de rendement et les cibles.

Les indicateurs de rendement et les cibles pour le programme sont tirés du CPO. Au moment de déterminer le meilleur moyen d'évaluer le rendement dans l'exécution du programme, on devra reconnaître :

- que les ministères voudront pouvoir démontrer qu'ils ont un bon rendement;
- que les indicateurs et les cibles choisis seront valables seulement si les ministères s'en servent déjà dans leur gestion;
- que le Conseil du Trésor doit recevoir l'assurance que la prestation des programmes gouvernementaux est assurée de la façon la plus efficace et la plus efficiente possible.

Des indicateurs et des cibles sont aussi établis pour des secteurs clés d'orientation du Conseil du Trésor, notamment le personnel, l'administration, la gestion financière, l'évaluation et la vérification. Les objectifs quantitatifs pour l'équité en matière d'emploi et le réaménagement des effectifs et l'achèvement de vérifications et d'évaluations spécifiques en sont quelques exemples.

3 Le rapport sur le rendement du ministère se fait principalement par le biais du **rapport annuel de gestion**. L'administrateur général du ministère y fait personnellement état du rendement du ministère et réunit dans un document un certain nombre de rapports qui étaient antérieurement distincts. Ainsi, les ministres et la haute direction disposent en un seul document, d'une vue d'ensemble équilibrée sur le rendement du ministère, plutôt que d'avoir à traiter des renseignements épars.

Le rapport annuel de gestion comprend :

- un énoncé stratégique situant le rendement dans le contexte des pressions et des problèmes du ministère;
- des « déclarations » des cadres supérieurs sur le rendement du ministère;
- un rapport des réalisations du ministère par rapport aux objectifs convenus dans le PE.

La présentation du rapport annuel de gestion est aussi l'occasion de proposer des objectifs modifiés lorsque ceux convenus ne semblent pas réalistes.

4 Le **dialogue constant** entre les agents du Conseil du Trésor et des ministères, et **l'accès à l'information** de gestion de ces derniers, incluant les systèmes d'information de gestion, les rapports d'évaluation et les rapports de vérification sont aussi d'autres sources de renseignements importantes sur le rendement.

5 L'examen approfondi de la responsabilité a lieu durant la dernière année du PE et constitue une évaluation du rendement du ministère pendant cette période.

La responsabilité des gestionnaires dans l'exécution des programmes

Chaque ministère élabore ses propres méthodes de mesure et de déclaration de son rendement. De plus en plus, on met l'accent sur le choix de cibles de rendement qui sont :

- ❑ importantes en regard des ressources utilisées;
- ❑ importantes sur le plan de la gestion;
- ❑ pertinentes sur le plan politique.

Quelques exemples :

- ❑ À Douanes et Accise, les indicateurs portent sur l'efficience et la productivité des opérations de traitement et sur l'efficacité des programmes liés à la production de recettes et à l'application des lois et règlements.
- ❑ Au Service fédéral de médiation et de conciliation de Travail Canada, les indicateurs de rendement sont liés au pourcentage des conflits de travail qui se règlent sans arrêt de travail et au pourcentage de jours perdus en raison des arrêts de travail par rapport au nombre total de jours ouvrables.
- ❑ Entre autres mesures de l'efficience et de l'efficacité dans le domaine de l'assurance-chômage, Emploi et Immigration Canada a retenu le pourcentage des appels téléphoniques auxquels on a répondu dès la première demande. Quant à la Planification de l'emploi, l'une des cibles était le pourcentage des personnes formées qui sont employées après trois mois ou qui poursuivent la formation au-delà de cette période.
- ❑ Au ministère des Communications, dans le domaine de la gestion du spectre, les gestionnaires ont relevé les cibles qui pourraient intéresser les ministres. L'une d'elles consiste à savoir si on dessert le maximum d'utilisateurs avec le moins d'interférences possible. Le nombre de plaintes et d'autres critères de satisfaction serviront d'indicateurs du rendement.
- ❑ Dans le cas des services de levés et de cartographie d'Énergie, Mines et Ressources, les indicateurs de rendement se rapportent entre autres au nombre de cartes produites, la mise en place de levés ainsi que la demande de produits finis; au Centre canadien de la technologie des minéraux et de l'énergie (CANMET), les indicateurs se rapportent au volume des inspections complétées, ainsi qu'au nombre de permis accordés et d'échantillons analysés.
- ❑ Au ministère des Affaires extérieures, on propose d'établir des cibles pour le programme d'immigration fondé sur les niveaux d'immigration approuvés par le Cabinet; dans le cas du bureau des passeports, les cibles d'efficience se rapportent aux coûts et au temps nécessaire pour préparer un passeport.

Le succès de cette entreprise dépend du choix d'un nombre restreint d'indicateurs et de cibles adéquats. Les ministres et les cadres supérieurs peuvent ensuite entamer des discussions productives sur le rendement plutôt que de chercher à démêler l'information, les statistiques, les rapports et le contenu des séances d'information.

4. L'adaptation de l'APRM aux ministères

Les protocoles d'entente (PE) assurent la **souplesse** requise en fonction des **besoins des ministères sur le plan de la gestion** et permettent d'adapter l'obligation de rendre compte à leurs circonstances particulières.

Les PE sont l'un des principaux outils servant à faire progresser les **nouvelles relations** entre le Conseil du Trésor d'une part, et les ministères et les organismes, d'autre part.

Les participants

Six ministères ont conclu des PE :

- Douanes et Accise
- Travail Canada
- Emploi et Immigration
- Communications
- Énergie, Mines et Ressources
- Affaires extérieures.

Des propositions de protocoles d'entente sont présentement discutées avec :

- Archives nationales
- Agriculture Canada
- Défense nationale
- Travaux publics Canada
- Environnement Canada
- Conseil national de recherches
- Transports Canada
- Santé et Bien-être social Canada
- Secrétariat du Conseil du Trésor.

Par ailleurs, des pouvoirs et des responsabilités précis font présentement l'objet de discussions entre plusieurs autres ministères et les agents du Conseil du Trésor.

De plus, environ 18 petits organismes (qu'il s'agisse du Conseil économique du Canada ou de l'Office du transport du grain) collaborent activement à l'élaboration de moyens pour éliminer des tâches administratives et des rapports qui, au dire de leurs gestionnaires, sont excessifs ou inappropriés pour de petits organismes. On examine à cette fin la rationalisation des rapports, une plus grande souplesse de solution des problèmes d'années-personnes associés à des impératifs à court terme, l'achat de services communs et les modalités propres aux locaux.

Il appartient au Secrétariat du Conseil du Trésor et aux ministères de se conformer à l'esprit de l'APRM. Nous sommes très heureux des progrès que nous avons enregistrés jusqu'ici. Nous sommes sur la bonne voie.

Mike Binder, SMA, Gestion intégrée, ministère des Communications.

Les pouvoirs

Les six ministères qui ont conclu des ententes en vertu de l'APRM, et aussi les Archives nationales, pour qui les questions de délégation des pouvoirs ont été résolues, ont discuté avec le personnel du Conseil du Trésor de 216 propositions d'accroissement de leurs pouvoirs.

Les propositions ont porté sur tous les secteurs d'orientation du Conseil du Trésor incluant les pouvoirs liés au report des ressources entre les exercices, à l'approbation des contrats et des projets d'immobilisations, à la suppression des mesures de contrôle pour les années-personnes dont les coûts sont récupérés, à la classification, aux déplacements, à l'accueil, au parrainage de conférences, à la participation à ces dernières et plusieurs autres questions.

Le Secrétariat devrait être en mesure de présenter une liste complète prochainement.

Il est clair cependant que la plupart des propositions ont été réglées à la satisfaction des ministères concernés.

- On a résolu positivement une bonne majorité des propositions, soit 64 %.
- Quant aux 36 % de propositions non reçues, bon nombre portaient sur des pouvoirs qui ne relèvent pas du Conseil du Trésor. Pratiquement toutes les autres ont été rejetées à cause d'empêchements législatifs ou d'importants facteurs tenant aux politiques ou aux conventions collectives.

Propositions de 7 ministères visant l'APRM

des 216 propositions reçues

Une meilleure compréhension

La compréhension améliorée des intérêts respectifs et mutuels par les deux parties est l'un des résultats importants découlant du lien créé par l'élaboration des PE.

Les agents du Conseil du Trésor comprennent davantage les questions liées au fonctionnement et à la gestion des ministères et sont donc mieux placés pour répondre de façon adéquate aux demandes de ressources et faire en sorte que les exigences du Conseil du Trésor en matière de politiques soient réalistes. Tous les PE existants comportent une clause qui prévoit que s'il y a des coupures budgétaires, le personnel du Conseil du Trésor précisera aux ministres les conséquences sur les programmes des ministères touchés.

Les agents du ministère comprennent davantage les priorités et les politiques du Conseil du Trésor, le niveau de souplesse existant ainsi que la nature des attentes du Conseil en termes de rendement des ministères. Cela leur donnera un maximum de marge de manœuvre dans leurs opérations pour s'ajuster aux exigences du Conseil, tout en assurant des commentaires judicieux de leur part lors de l'élaboration des politiques à l'échelle du gouvernement.

L'esprit d'équipe et l'échange continu d'information que nous avons établis avec les organismes centraux se révéleront très profitables pour tous les intéressés.

Alain Gourd, sous-ministre, Communications Canada,
dans une note à ses employés au sujet du PE avec le Conseil du Trésor.

5. Des politiques adéquates

Le Conseil du Trésor procède actuellement à une revue fondamentale des politiques et des procédures qui vise à assurer :

1 que les politiques et les procédures en place représentent la **base inéluctable** des politiques nécessaires pour respecter les responsabilités du Conseil du Trésor;

2 que les **politiques et procédures** essentielles sont **révisées** et adaptées aux objectifs de l'APRM;

3 que l'on **consulte les gestionnaires** lors de cette revue.

1 La gestion d'une entité aussi vaste et complexe que le gouvernement du Canada exige des politiques centrales si l'on veut assurer le respect d'objectifs fondamentaux.

La **base inéluctable** de politiques du Conseil du Trésor doit offrir l'assurance que les ressources humaines et financières seront gérées :

- de façon efficace et efficiente;
- avec équité, prudence et probité; et
- en respectant le pouvoir du Parlement tel que le traduisent les lois de crédits et les autres lois fédérales.

Il est possible, au moment d'appliquer ces objectifs et d'évaluer les conséquences de l'élimination de politiques et procédures actuelles, que l'on réalise que certaines d'entre elles ne sont plus utiles ou qu'il vaudrait mieux en laisser l'application aux ministères. D'autres pourraient servir de lignes directrices ou de pratiques excellentes.

Nous aurons cependant encore besoin de politiques assorties de directives et, dans certains cas, de solides contrôles centraux.

2 Les **politiques et procédures** du Conseil du Trésor jugées essentielles sont **révisées** en fonction de la nouvelle structure des politiques qui s'inspire de l'APRM. Celle-ci porte davantage sur l'atteinte des résultats et établit une distinction entre politiques et lignes directrices.

En général, les politiques sont plus courtes, plus faciles à comprendre et moins prescriptives.

Au cours des prochaines années, toutes les politiques du Conseil seront révisées en fonction de la nouvelle structure.

À partir de l'automne, le Conseil du Trésor transformera ses divers guides et manuels de politiques (y compris le Manuel de gestion du personnel et le Manuel de la politique administrative) en un Manuel exhaustif du Conseil du Trésor qui comprendra des politiques modifiées dans tous les domaines. Parmi les changements déjà effectués, mentionnons les suivants :

- On a éliminé 47 chapitres du **Manuel de gestion du personnel**. Il ne compte aujourd'hui que 14 volumes au lieu de 29. Au nombre des politiques révisées, on retrouve :
  - le harcèlement en milieu de travail
  - l'orientation des nouveaux employés
  - la délégation des pouvoirs de classification
  - l'aide à l'éducation
  - l'équité en matière d'emploi
  - la semaine de travail variable
  - le travail à temps partiel
  - les heures supplémentaires
  - le nombre d'heures de travail maximal
  - l'horaire variable.

- Depuis 1984, on a réduit de 74 à 20 le nombre de politiques figurant dans le **Manuel de la politique administrative**. À ce jour, 174 exigences ou directives ont été supprimées des politiques administratives, ou atténuées.

  La nouvelle politique sur la sécurité confie plus de responsabilité aux administrateurs généraux. Elle remplace par des procédures appropriées de pré-sélection du personnel les enquêtes de sécurité, jugées parfois importunes, ce qui contribue à réduire l'arriéré de travail relatif aux autorisations du personnel. Elle précise les critères de protection de l'information.

  En ce qui a trait à la politique sur les marchés de l'État, plus de 30 circulaires distinctes et 6 chapitres de la politique ont été intégrés en une seule reliure qui porte essentiellement sur les principes de la concurrence, de la transparence, et de la rentabilité et qui clarifie les responsabilités des ministères.

  On a procédé de la même façon pour la gestion des fonds documentaires de l'État. En outre, les politiques sur la gestion du matériel et les acquisitions sont en train d'être revues.

- Une réforme fondamentale des politiques sur la **gestion des biens immobiliers** a été dirigée par le Cabinet. Les principes de l'APRM jouent dans tous les aspects de la réforme. En plus de la rationalisation des politiques et des programmes (voir à la page 11), des progrès notables ont été accomplis dans la simplification du droit immobilier fédéral.

3 La revue des politiques et des procédures ne se déroule pas en vase clos. Des **comités de consultation** aux niveaux supérieurs et d'autres mécanismes de consultation existent pour tous les secteurs d'orientation et des mesures spéciales, comme celles qui suivent, sont prises pour assurer une consultation utile.

- On a rétabli le **Comité consultatif supérieur du Conseil du Trésor (CCSCT)**, qui rassemble 14 sous-chefs. Le Comité sert à obtenir les «réactions de la clientèle» aux principales mesures en matière de politiques, et de permettre à ses membres de soulever leurs préoccupations de façon officieuse et concertée.
- Un exemplaire du **Guide des gestionnaires**, un document de référence pratique aux principales politiques et principaux processus du Conseil du Trésor et de la Commission de la fonction publique, a été distribué, cet été, aux membres de la catégorie de la gestion. Ce guide est davantage destiné aux gestionnaires qu'aux spécialistes fonctionnels et sollicite les réactions des premiers. On les invite à discuter les politiques du Conseil du Trésor et à les remettre en question lorsqu'ils y voient des améliorations possibles. Commentaires et suggestions ne cessent de nous parvenir.
- Cet été également, on a fourni à tous les sous-chefs et à tous les agents financiers supérieurs une ébauche du nouveau **Guide des présentations au Conseil du Trésor** à titre de document de consultation. Le Guide contient les renseignements de base sur l'établissement et le traitement des présentations, traite des données devant y figurer et renferme des modèles détaillés de présentations courantes. Des commentaires et suggestions très utiles ont été reçus d'un grand nombre de ministères. Ils seront pris en considération dans la version finale du document qui sera publié tôt en 1990.

Je trouve que le Guide des gestionnaires est une bonne idée et j'ai demandé à mon personnel de penser à préparer quelque chose du genre pour notre entreprise.

J.E. Newall, chef de la direction, DuPont Canada Inc.

Il n'y a pas si longtemps, quiconque contestait les politiques du Conseil du Trésor était presque accusé de haute trahison!

Sheldon Ehrenworth, président, Forum des politiques publiques, remarque au sujet de l'introduction du Guide des gestionnaires, qui incite les gestionnaires à remettre en question les politiques du Conseil du Trésor.